

## 第2章 保護体制下におけるメキシコのビジネスグループの成長

著者	星野 妙子
権利	Copyrights 日本貿易振興機構（ジェトロ）アジア経済研究所 / Institute of Developing Economies, Japan External Trade Organization (IDE-JETRO) <a href="http://www.ide.go.jp">http://www.ide.go.jp</a>
シリーズタイトル	研究双書
シリーズ番号	587
雑誌名	メキシコのビジネスグループの進化と適応：その軌跡とダイナミズム
ページ	61-90
発行年	2010
出版者	日本貿易振興機構アジア経済研究所
URL	<a href="http://hdl.handle.net/2344/00011483">http://hdl.handle.net/2344/00011483</a>

## 第2章

# 保護体制下におけるメキシコの ビジネスグループの成長

本書ではビジネスグループの成長を2段階に分けて考えている。第1段階は保護体制期、第2段階は保護が取り払われた経済グローバル化後である。本章では第1段階のビジネスグループの成長過程を辿る。メキシコにおいて保護体制が取り払われる契機となったのは、1982年における対外債務累積危機の発生であった。債務危機を契機に新自由主義経済改革が急進展し、以降、メキシコは経済グローバル化の世界的潮流に包摂されていく。そこで本章では考察対象期間を、最初のビジネスグループが事業を立ち上げた1890年から1982年までとする。

20グループのなかにはビジネスグループとして台頭したのが1982年以降のものもある。メキシコのビジネスグループのパイオニア的研究であるコルデロ＝サンティンの研究（Cordero and Santín [1977]）は、1970年代前半において131のビジネスグループの存在を確認している。その131グループのなかに、カルソ、サリナス、ソリアーナ、コッペル、ビヒルの5つのグループは含まれていない。別言すれば、残りの15グループは、1970年代前半までにビジネスグループの実体をもっていたといえる。これら15グループの成長の経路を辿ることで、その成長の要因と、第1章で述べたビジネスグループの基本的な特徴が第1段階において形成されたことを明らかにする。

以下においてはまず、検討対象時期の政治、経済、社会の概況を説明する。次に、15グループの成長過程を辿る。続いて、ビジネスグループの成長と存続を考えるうえでとくに重要と考えられる基本型の成立の経緯を探る。

## 第1節 ビジネスグループをめぐる政治・経済の概況

1890年から1982年の期間は、工業化の進展度を基準に第1期1890～1940年、第2期1940年～1970年代末、第3期1970年代末～1982年の3期に分けることができる。第1期は消費財産業を中心に工業化が緩やかに進展した時期にあたる（Casar and Ros [1983: 155], 星野 [1998: 228-229]）。第2期は輸入代替工業化が本格的に進展した時期で、メキシコ経済は長期にわたり安定的な成長を記録した。第3期は石油ブーム（1978～1981年）により、経済成長が加速化した時期にあたる。以下においてはこの時期区分にそって、政治、経済の概況を述べる。

### 1. 1890～1940年

メキシコの工業化の歴史において、1890～1940年は、前半は、ポルフィリオ・ディアス期（Porfiriato, 1876～1911年）と呼ばれるポルフィリオ・ディアス（Porfirio Díaz）大統領の独裁体制期にあたる。この時期に、長期の安定的な中央政府のもとで、州間関税の廃止と鉄道網の建設による国内市場の統一や、鉄道、鉱業、石油開発、商業的農業への外資導入を梃子とする経済の近代化が進行した（Haber [1989: 12-26]）。後半は、メキシコ革命による戦乱（1910～1917年）とその後の政治改革の時期にあたる。経済は混乱し、経済成長率は低下したが、その一方で、人民主義（ポピュリスモ）と民族主義を特徴とする新しい政治体制の構築が進んだ。とくに重要なのが、メキシコ革命の理念を盛り込んだ1917年憲法の制定、1929年の制度的革命党（Partido Revolucionario Institucional, 以下 PRI。当時の党名は Partido Nacional Revolucionario: PNR）の結党、1934～1940年のカルデナス（Lázaro Cardenas）政権期の PRI の組織改編である。この時に PRI は労働者、農民、中間層を組織化し、支持基盤に取り込み、人民主義を組織に体现化させた（細野・恒川 [1986:

211-212])。

ビジネスグループをめぐる環境について述べれば、1890～1940年は真中にメキシコ革命の戦乱期をはさみ、政治、経済が大きく変動した時期であった。しかしながら、ハイバー＝マウラー＝ラソによれば、政治、経済の変動は地場企業の成長を阻むものではなかった。ディアス独裁政権は政治の安定の基礎は経済の繁栄にあると考え、投資拡大をねらい、経済エリートに経済政策の策定を任せ、レントを配分する方針をとった。そのため、国内産業への投資は優遇され、創生期の産業は関税障壁により保護された。メキシコ革命とその後の制度改革の時期も、革命勢力は経済エリートの支持を得る必要があったことから、資産の接収や破壊を回避し、関税保護を強化した (Haber et al. [2002: 40-41, 56-57])。そのため工業化過程は断絶することなく革命後に引き継がれ、ビジネスグループも存続を続けることができた。

メキシコ革命後に成立した制度的革命党 (PRI) の一党支配体制の枠組は、メキシコのその後の国家・企業関係を規定することになる。PRI は労働者、農民、中間層を支持基盤とし、党を構成する3部会の傘下にはそれぞれ、主要な労働組合、農民組合、公務員組合等が統合され、選挙ともなればこの党組織が集票マシンとして機能し、PRI 候補は圧勝を常とした。大衆を傘下に取り込んだ党組織は、建前としては大衆の要求を政治に反映させるチャンネルとして機能するとされたが、現実には、大統領と党幹部から成る少数の有力者が牛耳る、上意下達のチャンネルとして機能した。組織的に PRI から排除されてきた唯一の階級は企業家であった。企業家は、業界団体を介した行政上のチャンネル、企業家が任意で設立した財界団体を介したチャンネル、有力政治家との個人的なつながりという非公式のチャンネルによって自らの利益を政治に反映させてきた (Arriola [1981], Martínez Nava [1984], Luna et al. [1989], Camp [1989])。この体制は2000年大統領選挙で PRI が敗れ、財界が肩入れしてきた国民行動党 (Partido Acción Nacional: PAN) が政権を奪取するまで続く。

## 2. 1940年～1970年代末

メキシコの工業化の歴史において1940年～1970年代末の期間は、成長率の動向からさらに3期に分けることができる。最初が1941～1953年で、先進国、とくにアメリカの第2次世界大戦への参戦による輸出需要の発生と先進諸国からの輸入の途絶によって、輸出の拡大と輸入代替が進展したことにより6%前後の高い成長率を記録した。しかし経済ブームは朝鮮戦争の終結をもって終わり、1953年に成長率は0.3%へと大きく落ち込んだ(INEGI [1994: 402])。

次が1954年～1970年代初頭までの時期で、とくに1958～1970年は物価と為替の安定と、経済成長が両立できた希有の時期として、「安定成長期」(*desarrollo estabilizador*)と呼ばれている。資本財産業、耐久消費財産業が成長を開始し、工業化がより高度な段階に進んだ時期である。GDP年間成長率は1954～1970年に平均7.0%を記録した。

最後が1970年代初頭から1970年代末までの時期である。1954年から続いたメキシコの経済成長は1960年代末頃から、農業部門の停滞や、輸入代替工業化がより高度な段階に入ったことにより、次第に行き詰まりの様相を呈する。1970年に成立したエチェベリア(L. A. Echeverría)政権(1970～1976年)は、政府の経済介入を強めることで行き詰まりを打破しようとしたことから、財界の反発を生んだ。加えて、エチェベリア政権期には労働者や農民から経済成長下に悪化した所得分配の改善を求める声が高まり、政府がPRIによる一党支配体制の正統性を維持するためにそれらの要求に部分的に応えたことから、財界の政府に対する不信感をさらに煽る要因となった。危機感を抱いた財界は、政治的には財界の結束、政府批判の強化で、経済的には投資抑制、資本逃避で政府に対抗した。その結果、エチェベリア政権末期にはメキシコは深刻な政治・経済危機に陥った(星野 [1992: 20-21])。

エチェベリア政権期後半は、財界と政府の関係が、歴史的にみても最も険

悪化した時代のひとつであったが、一方で政権前半には、ビジネスグループのその後の発展に重要な意味をもつ2つの制度改革が実施されている。ひとつは第3節で述べる持株会社制度の導入、もうひとつが1973年外資法の制定である。1973年外資法は、外国投資を規定する単一の法令としては初めてもので、それまでは、外国投資に対する制限措置を定める種々の規定が多くの法律に散在しているだけであった。1973年外資法の特徴は、外国投資に対する強い規制色にある。外資の出資比率は原則として49%までとすること、外国資本による投資は外国投資委員会の認可を得ること、特定の分野については外国投資を禁止あるいは出資比率を制限することなどが定められた（北村[1989: 98-102]）。

エチェベリア政権後半の政治・経済危機を引き継いでロペス・ポルティーヨ（J. López Portillo）政権（1976～1982年）が成立した。政権前半にロペス・ポルティーヨが力を注いだのは、経済の再建と財界との関係修復であった。そしてその途上に到来したのが石油ブームであった。

### 3. 1970年代末～1982年

メキシコが世界有数の産油国となるのは1970年代後半以降である。それまでのメキシコの石油生産量は国内消費をまかなえる程度のものであった。しかも国内需要の拡大により、1971年にはメキシコは石油の純輸入国に転化していた。1973年の第1次石油ショックは、石油輸入代金の膨張による貿易赤字の拡大をもたらし、エチェベリア政権期の経済危機の要因のひとつとなった。そこで政府は生産拡大のための油田探査活動を強化し、それは新油田の発見となって実を結ぶ。1970年代半ば以降、メキシコの石油生産量、輸出量は急増した。さらに、石油輸出の急増は国際金融界におけるメキシコの信用を高め、先進国の不況により投資機会を失ったオイル・ダラーが、投資先を求めてメキシコに大量に流れ込むこととなった。ロペス・ポルティーヨ政権は、石油輸出と国際金融機関からの借入れといふ2つの潤沢な資金を得たことによ

り、政権期後半に積極的な経済開発政策に着手する。メキシコ国内は公共投資を牽引役とする経済ブームに沸き返った。しかし経済ブームは1981年の石油の国際価格の下落とアメリカにおける金利の高騰による対外債務累積問題の発生で終焉する。

## 第2節 ビジネスグループの成長経路

15のビジネスグループは、形成の時期により、1940年以前に設立された第1世代のグループと、それ以降に設立された第2世代のグループの2つに分類できる。表2-1には1890～1982年の15のビジネスグループの事業活動の特徴を整理して示した。この表を参考にしながら15グループの成長経路を辿りたい。

### 1. 1890～1940年——第1世代の形成——

15のビジネスグループのうち、母企業が1940年までに設立された第1世代のグループは、セメックス、フェムサ、アルファ、バル、モデロ、リベルプール、ビトロの7グループである（表2-1では網かけで表示）。なかでもメキシコ革命前に母企業が設立されたのが、モンテレイ・グループを構成するフェムサ、アルファ、ビトロである。第1世代のグループの創生と成長の特徴として、次のような点を指摘できる。

創業者の特徴は、次のとおりである。

第1に、いずれの事業も、先進国で成立した近代産業のメキシコへの移植であり（Haber [1989: 3]）、創業者が外国人または移民か、あるいは創業に外国人か移民が協力していた。たとえばモンテレイ・グループのビール会社には、設立当初、アメリカ人の醸造技師が株主として参加していた（星野 [1998: 33]）。セメックスとビトロの創設には同一のアメリカ人企業家が関わ

表2-1 ビジネスグループの事業活動の特徴 (1890～1982年)

グループ名	流通網の構築	ブランドの確立	関連部門への進出	非関連部門への進出	同業種企業の買収	政府の政策	
						参入規制業種	民族化
セメックス	○	○			《セメントで》 1966Cementos Maya 1973Cementos Portland del Bajío 1976Cementos Guadalajara		
フェムサ	○	○	《ビールから》 1909ガラス 1921金属製品 (王冠) 1929モルト 1936段ボール 1941電気機械 (冷蔵庫) 1943製鉄 1957印刷製版	1934銀行 ～1974 Televisión Independiente de México 1974～1981食品、ホテル業、農牧畜、漁業・養殖、建築業、自動車部品、飲食サービス業	《ビールで》 1929Cervecería La Central 1945Cervecería de Nogales 1953Cervecería de Humaya 1954Cervecería Tecate, Cervecería Occidental 1965Cervecería Juárez	1980項自動車部品参入 (プラスチック部品)	
アルファ			(1974までフェムサと同一グループ)	1975基礎化学原料、化学繊維 1977ホテル業、機械 1979自動車部品、オートバイ、金属製品、家電 1980食品		1979自動車部品参入 (エンジン部品)	
グルーマ		○	《トルティージャ製造から》 1978機械 (トルティージャ製用)				
バル		《ビールで》○	《ビールから》 ～1970's モルト、ガラス、段ボール	1941ビール 1961鉱業 ～1970's 小売り 1972保険	《ビールで》 1957Cervecería del Norte		1961鉱業参入



表 2 - 1 のつづき

グループ名	流通網の構築	ブランドの確立	関連部門への進出	非関連部門への進出	同業種企業の買収	政府の政策	
						参入規制業種	民族化
グルーボ・メヒコ							1965鉱業で母企業となる企業取得
モデロ	○	○	《ビールから》 1929モルト 1954段ボール 1967ガラス（買収による） 1980機械		《ビールで》 1930Cerveceía de Toluca 1950'sCervecería del Pacifico, Cervecera La Estrella de Guadalajara 1960'sCervecera de La Laguna		
ビンボー	○	○	《パンから》 1979食品（スナック菓子） 1980食品（菓子）		《パンで》 1970'sAlimentos Internacionales 《小売業で》 1981Sumesa		
コメルシアル・メヒカーナ							
リベルプーアル							
マベ	○	○	《家電から》 1969コンプレッサー（共同で）				
テレビサ					《テレビ放送で》 1955XHTV・XHCC（合併） 1972Televisión Independiente de México（合併）	1951テレビ放送で母企業設立	

表2-1のつづき

グループ名	流通網の構築	ブランドの確立	関連部門への進出	非関連部門への進出	同業種企業の買収	政府の政策	
						参入規制業種	民族化
シグスックス			《ケーブルから》 1968プラスチック・ゴム原料（樹脂材） 1969電気機械（変圧器） 1970自動車部品（ハーネス） 1976 電気機械（高圧変圧器） 1979 金属製品（アルミ・ケーブル）	1976食品（食肉加工）	《ケーブルで》 1964Conelec（マイノリティ株式）	1970自動車部品参入（ハーネス）	
			《乳業から》 1968製紙（紙パック） 1972機械（紙パック製造用） 1975飼料製造・薬品製造		《乳業で》 1977Pasteurizadora Nazas	1950乳業で母企業設立	
アラ	○	○	《ガラスから》 1943機械・金型 1960ガラス原料 1973自動車部品 1973化学 1981プラスチック製品	1937銀行	《ガラスで》 1951Vidriera Guadalajara 1957Cristales Mexicano 1973Cristales Instilables de México	1973自動車部品参入（自動車用ガラス）	
ビトロ							

（出所）さまざまな資料を用いて筆者作成。

っていた<sup>(1)</sup>。モデロとパルの創業者はスペインからの移民、リベルプールの創業者はフランスからの移民であった<sup>(2)</sup>。彼らの存在が、技術や経営ノウハウなどの情報アクセス面での事業上の優位をもたらしたといえる。ちなみに、この時期以降のビジネスグループの創業においても移民が重要な役割を果たしている<sup>(3)</sup>。第2の特徴として、ビジネスグループの創業地として、アメリカとの国境に近い都市モンテレイの比重が高い点があげられる（図2-1参照）。モンテレイ・グループとセメックスの母企業がモンテレイで創業されている。19世紀末にモンテレイはメキシコ北東部の対米通商の拠点であった。商業資本の蓄積と産業情報のアクセス上の優位によって、モンテレイはビジネスグループの揺籃の地となったといえる<sup>(4)</sup>。この時期以降にもモンテレイでグルーマ、シグヌックスが創業している。以上のような創業者の特徴は、

図2-1 モンテレイとメキシコ市の位置関係



ビジネスグループの事業の立ち上げ段階における企業家・企業のコンタクト能力の重要性を説くコック＝ギジェンの議論を裏付けるものといえる。この場合の企業家・企業の能力として重要性をもったのは移民であること、あるいは国境地帯に居住することで可能となる、先進工業国の技術と経営ノウハウへのコンタクトの能力であった。

事業展開の特徴としては、製造業の場合、関連部門への多角化により事業を拡大している点がある。モンテレイ・グループの母企業のビール会社は1890年に設立された。ビール醸造から1909年ガラス（ビール瓶用）、1921年王冠（ビール瓶用）、1929年モルト、1936年段ボール（梱包用）、1943年鉄鋼（王冠用）、1957年ラベル印刷、1975年プラスチック成型（梱包・容器用）へと事業を多角化した。それぞれの部門がその後、各業種の代表的企業へと成長を遂げる。モンテレイ・グループから1936年にガラス部門の企業群が分離し、後のビトロとなり、さらに残りの企業群が1974年にビール関連部門と製鉄・製紙関連部門の2つの企業群に分かれ、フェムサとアルファとなった（星野 [1991: 109-111]）。モデロも1925年に設立されたビール会社を母企業とする。モデロも投入財の内製化により事業を多角化した（1929年モルト、1954年段ボール、1967年ガラス、Grupo Modelo [2000: 207-221]）。

モンテレイ・グループとモデロが投入財を内製化した理由は、新しい産業であるために国内に生産者がいないか、生産されていても供給量の不足や供給独占によって取引コストが高く、内製化の利益がきわめて大きかったことによる。つまりレフが用いる意味での市場の失敗である（Leff [1978: 666-667]）。同時にモデロが多角化に乗り出した時点で、カンナ＝パレプが用いる意味での市場の失敗という状況が生じていた。すなわち、先に多角化したモンテレイ・グループが、後発のモデロに対し競争優位に立つという状況である。1929年は、それまで市場を北部地域に限定していたモンテレイ・グループが、企業買収によりモデロの市場であるメキシコ市に進出した年であった。後発のモデロはモンテレイ・グループに対抗するために、多角化を選択したといえる。多角化の背景には創生期のビジネスグループ間のこのよ

うな厳しい競争があった（星野 [1998: 31-43]）。

メキシコの金融システムは1925年に中央銀行（Banco de México）が設立されて以降、急速に整備が進むが、モンテレイ・グループとバルの創業者らは1930年代に金融業に参入している。モンテレイ・グループは1934年に金融業に参入する。これとは別に、モンテレイ・グループから1936年に分離したガラス部門（後のビトロ）も、分離後まもなく金融業に参入した。一方、バルは銀行を核に形成されたビジネスグループで、1934年に設立された鉱業専門の投資銀行を母企業とする。そして鉱業融資や鉱産物取引から製造業、商業へと投資を拡大し、事業を多角化していった。これらビジネスグループの金融部門は、1974年の銀行制度改革で全国銀行のセルフィン銀行（Banca Serfín）、バンパイス銀行（Banpaís）、クレミ銀行（Banca Cremi）に再編され（星野 [1991: 109-110]）、1982年の銀行国有化までメキシコの5大銀行の一角を占め続けた。グループ内の金融部門の存在は、これらビジネスグループに資金調達面での優位をもたらしたと考えられる。

## 2. 1940年～1970年代末——第2世代の創生と第1世代のさらなる成長——

先にあげた3期区分のうち最初の1940～1953年にはグルーマ、ビンボー、コメルシアル・メヒカーナ、マベ、テレビサ、ララの6グループの母企業が、次の1954～1970年代初頭にはグルーポ・メヒコ、シグヌックスの2つのグループの母企業が設立されている。最後の1970年代初頭から1970年代末までに創業したビジネスグループは、15グループのなかには存在しない。

まず成長のための外的条件であるが、政府の政策により恵まれた投資環境を享受できたことがあげられる。そのような政策として第1に輸入代替工業化政策があげられる。1940年代以降、原材料に対する実質関税は低く抑えられたのに対し完成品のそれは100%以上に引き上げられた。1950年代終わりには輸入ライセンス制が導入され、1970年代初めまでに輸入品の80%が認可対象となった。これらの制度により国産品は輸入品との競争を免れることが

できた。さらに1941年以降、投資奨励策として、新設企業や必要な産業への投資に対し一定期間課税支払いを免除する制度、原材料や機械に対する輸入税の払い戻し制度、投資に対する補助金支給などが導入された（Hansen [1971: 48-49]）。

第2に、技術や資本の要件、先行する外資系企業の存在など、さまざま理由から参入障壁が高い業種へビジネスグループの参入を後押しする役割を果たした政策として、1961年の鉱業民族化政策と1962年から施行された自動車産業育成政策がある。鉱業はポルフィリアート期以来、アメリカ系企業の独壇場であったが、政府は1961年に鉱山法を改正し、アメリカ系企業に対し株式の51%以上をメキシコ人またはメキシコ系企業へ売却することを義務づけた。一方、自動車産業育成政策では、政府は、自動車部品企業に対し外資参加比率を40%までに制限すると同時に、自動車アセンブリー企業に対し一定比率の国産部品を使用することを義務づけ、その比率を徐々に引き上げた。アセンブリー企業を部品企業の育成に誘導しながら自動車産業を発展させようとする政策であった。

この時期のビジネスグループの事業展開の特徴としては次の点を指摘することができる。

第1に、引き続き、ビジネスグループによる事業の垂直統合あるいは水平統合による関連分野への多角化が進行したことである。事例としてマベ、シグヌックス、ララ、後述のグルーマをあげることができる。マベの創業時（1946年）の事業は、台所用家具製造であった。ガスレンジやオーブンの輸入事業を手がけるが（1949年）、まもなくその国内生産を開始する（1953年ガスレンジ、1959年オーブン）。さらに冷蔵庫製造（1964年）、他の家電企業と共同での部品製造（1969年コンプレッサー）へと多角化を進めた<sup>(5)</sup>。シグヌックスは創業時（1956年）のケーブル製造を軸に、ケーブルの被覆材製造（1968年）、変圧器（1969年）、高圧変圧器（1976年）、自動車部品（1979年）、アルミ製ケーブル（1979年）へと多角化を進めた<sup>(6)</sup>。ララは創業時（1950年）の事業は搾乳と殺菌処理であったが、そこから川上の投入財生産（1968年紙パック、

1972年紙パック製造機械、1975年飼料・薬品製造）へ垂直統合を進めた（Cerutti and Rivas Sada [2007: 30]）。

第2に、政府の後押しに応じて異業種への参入が行われたことがある。鉱業民族化政策に応じて鉱業に参入したのがバル、建設業から参入して鉱業部門で新しいビジネスグループを立ち上げたのがグループ・メヒコであった。バルは1961年に現ペニョレス社（Industrias Peñoles）の前身となるアメリカ系企業の株式の51%を取得、一方グループ・メヒコの創業者は、1965年にグループの母企業となるアサルコ・メヒカーナ社の株式の51%を取得した（星野 [1998: 150-151]）。一方、自動車産業育成政策に応じて自動車部品部門に参入したのが、シグヌックス、アルファ、フェムサ、ビトロであった。シグヌックスが1970年にワイヤーハーネスの製造へ<sup>(7)</sup>、さらに、1979年にアルファが自動車エンジン用のアルミシリンダーヘッド製造、ビトロが自動車用ガラスへ（Mercamétrica Ediciones [1989: 72, 291]）、そして1981年にフェムサがプラスチック部品製造へ参入した。鉱業も自動車部品製造も、それぞれのビジネスグループの既存の事業からみれば異業種であり、リスクをとまなう投資である。政府の政策が、参入障壁の高い異業種への参入の足がかりを提供したといえる。

なぜこれらのビジネスグループが異業種に参入したかといえば、資金的、技術能力的に、参入が可能であったのが、これらのビジネスグループであったためといえる。鉱業民族化政策では3大外資系企業が民族化の対象になったが、そのうち最大のカナネア社は価格が高すぎて買収先がみつからず、結局、公企業となった（星野 [1980: 96]）。バルは鉱業融資、グループ・メヒコは建設業という、ともに事業経験が情報や技術面で活用できる事業からの参入であった。自動車部品製造業の場合は、アセンブリー企業と政府の役割が重要である。政策実施開始時、躊躇する国内企業に参入を促したのは、40%を出資することになる海外の部品会社との縁結び役を果たしたアセンブリー企業と、合弁事業への参加を説得した政府であった（Bennett and Sharpe [1985: 129-130]）。合弁事業の候補としてアセンブリー企業の選択条件に適ったのが、

これらのビジネスグループであった。

第3に、事業の水平・垂直統合化による関連多角化、あるいは異業種への進出による非関連多角化を進めるビジネスグループが存在する一方、事業特化を選択するビジネスグループも存在した。事例としてはビンボー、セメックスがあげられる。特徴としては成熟産業であるため技術能力の高度化が比較的容易であること、大量生産と大量流通による規模の経済が働く業種であること、製品は最終消費財であり経済成長にともなう市場の急速な拡大が見込まれることがあげられる。このような特質を有する産業の場合、市場の急速な拡大が続く限り、技術能力の高度化と流通網の構築に投資し、大量生産と大量流通による規模の経済を実現することで、事業の成長が可能であった。これらのビジネスグループにおいては、事業多角化より事業特化への投資の誘因が強かったと考えられる。

第4に、前述のように輸入代替工業化政策により国際競争から遮断されていたとはいえ、同様の成長経路を辿るビジネスグループ間あるいはその他の地場企業との競争は存在した。表2-1はビール製造業におけるビジネスグループ間の競争の事例を示している。ビール製造業には第1世代のフェムサとモデロに加えて1941年にバルが参入した。後発のバルも、先発グループと同様モルト、ガラス瓶、段ボールと垂直的統合で事業多角化を進めた。3グループは市場拡大のため厳しい競争を繰り広げた。その過程における企業買収により中小のビール会社は姿を消し、3社の寡占体制が形成された（星野[1998: 31-43]）。

第5に、国内企業間の競争や未発達の市場に対応する過程において、広い意味での技術能力の形成が進んだことがある。生産技術の能力の形成の事例としてモンテレイ・グループとグルーマの事例がある。モンテレイ・グループは1943年にビールの王冠用の鋼材生産に参入した。その契機となったのは、第2次世界大戦によるアメリカからの鋼材輸入の途絶であった。高炉建設はグループの能力を大きく超えたことから、選択されたのは、国内で調達可能な屑鉄を用いた直接還元法によるスポンジ鉄の生産、そのための独自技術の



開発であった。その結果、グループは HYL 法という世界的にみても高水準の独自技術を開発した<sup>(8)</sup>。グループはこの技術の特許を取得し、技術輸出も行っている。一方、グルーマが開発したのは、メキシコ人の主食トルティーヤの材料となるトウモロコシ粉の製造技術である。伝統的なトルティーヤの材料であるトウモロコシ・ペースト（ニスタマルと呼ばれる）に比べ、トウモロコシ粉は、調理の手間、保存性、輸送の便ですぐれていた。技術力を梃子に、グルーマはトウモロコシ粉生産から川下のトルティーヤ、川上のトウモロコシ粉製造機械へと事業の垂直統合を進め、成長を遂げた<sup>(9)</sup>。マーケティングの能力の形成は、ビール（フェムサとモデロ）、パン（ビンボー）、乳業（ララ）、セメント（セメックス）など、最終消費財を製造するビジネスグループで進んだ。セメントを最終消費財に含める理由は、発展途上国ではセルフ・ハウスビルダー用の袋詰めセメントの需要が大きいためである。いずれの業種も先進国の産業の移転であり、機械による大量生産を特徴とした。大量生産には大量流通と大量消費が不可欠である。そのため規模拡大に際しては、生産施設のみならず、市場創出のために、輸送設備と流通拠点の拡充、販売店の開拓、ブランド浸透のための宣伝・広告に多額の投資が行われた（星野 [1998: 51-53, 127-130], Cerutti and Rivas [2007: 28-29]）。ビンボーの場合、当時のメキシコでは異例の、世界最新の技術の導入、販売地点まで商品を自社で配送するシステムの全国規模での構築、広告宣伝によるブランドの浸透という競争戦略によって、早期に独占的地位を確保した（星野 [1990: 12-14]）。とくに配送システムは、商品の配送・回収機能に加えて、代金の現金決済のシステムとしても機能するように構築されたために、常に現金が流入し資金繰りの面でグループの強みとなった。以上のような関連分野への多角化、あるいは生産技術の能力、流通網の構築とブランドの浸透は、当該業種の参入障壁を高め、ビジネスグループの後発企業に対する競争優位の抛り所となった。

### 3. 1970年代末～1982年

1970年代末から1982年までの石油ブーム期に、ビジネスグループの成長は加速化する。その要因として、石油ブームにより事業機会が急拡大したことで、事業拡大のための新たな資金源として国際金融市場からの融資の道が開かれたことがある。

国際金融市場において、従来メキシコのビジネスグループは、融資対象としては低い評価しか与えられていなかったが、産油国としてメキシコの国際的評価が高まると、ビジネスグループの評価も高まることとなった。一方貸し手側は、オイル・ダラーを抱え、新たな融資先の開拓を必要としていた。双方の条件がかみあい、国際商業銀行からメキシコのビジネスグループに対し、過去に類をみない巨額の融資が行われた。

いくつかのビジネスグループの1983年時点での対外債務残高は表2-2に示すとおりである。表には、次章で検討する1983年の上位50社ランキングに登場する企業・グループのうち、データが入手できた企業・グループの対外債務残高も含んでいる（表の網かけの部分）。表からフェムサ、アルファ、ピトロの債務残高が、残りのグループと比較して桁違いに大きかったことが明らかになる。表はまた、3グループ以外にも対外債務を負ったグループが多数存在したことを示している。対外債務問題は、次章で詳細に検討するように、1980年代以降に上位グループが入れ替わる重要な要因となる。

石油ブームの追い風と潤沢な投資資金の裏付けを得て、ビジネスグループの投資活動は活発化した。その特徴として、2つの方向性が指摘できる。ひとつはこれまでと同様の既存分野の拡充と関連分野への多角化である。もうひとつ、とくにこの時期に活発化したのが、非関連分野への多角化であった。表2-1が示すように、後者を積極的に推進したのがフェムサとアルファであった。その特徴は、既存の外資系企業の株式の取得や、外資との共同出資による企業の新設が多かったことである。表2-1にあるアルファの1975年

表 2 - 2 主要ビジネスグループの対外債務残高 (1983年)

グループ名	持株会社・傘下企業の対外債務残高 <sup>1)</sup>	推定残高 <sup>2)</sup> (100万ドル)
アルファ	Hylsa <sup>3)</sup>	1,135
	Grupo Industrial Alfa	1,042
フェムサ	Valores Industriales	976
ビトロ	Vitro	731
	DESC Sociedad de Fomento Industrial <sup>4)</sup>	550
	Cydsa	455
バル	Cervecería Moctezuma <sup>5)</sup>	365
	Grupo Nacional Provincial	33
	Celanesa Mexicana	332
	Empresas Tolteca de México	244
グルーポ・メヒコ	Grupo Industrial Minera México	180
	Salinas y Rocha	166
	Grupo San Cristóbal	166
	Transportación Marítima Mexicana	140
	Union Carbide de México	133
	Grupo Industrial Saltillo	130
セメックス	Cementos Mexicanos	115
シグスックス	Conductores Monterrey	84
	Sociedad Industrial Hermes	75
	Grupo Condumex	62
	Grupo Gamesa	23
リベルプール	El Puerto de Liverpool	8
	Industrias Purina	8
ビンボー	Grupo Industrial Bimbo	6
	Grupo IMSA	5
	Fábricas de Carzado Canadá	1

(出所) とくに説明のない場合は、Expansión [1985a: 100, 1985b: 45], INEGI [1994: 1006] より筆者作成。HylsaについてはHoshino [1993: 524], Cervecería MoctezumaについてはExpansión [1984], DESCについてはExpansión [1989]。

(注) 1) 持株会社の名称は1983年時点のもの。

2) とくに説明のない場合については1983年のペソ建て対外債務残高を1983年の年間平均為替レート (1ドル=150.29ペソ) で換算したもの。なおドル換算額はいつの為替レートをとるかで大きく値が変化する。

3) アルファの鉄鋼部門の中間持株会社。金額はFICORCAのスキームを利用したドル債務額。

4) 傘下企業も含めたグループ全体のドル債務額。

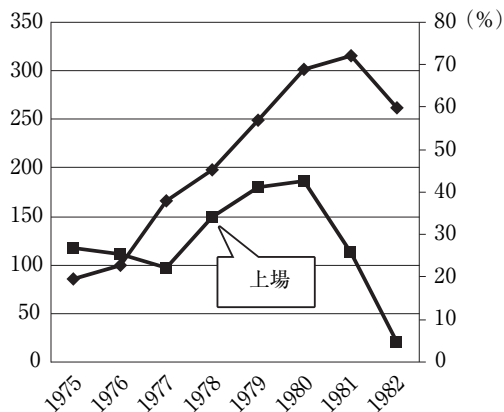
5) バルのビール部門の中間持株会社。金額はFICORCAのスキームを利用したドル債務額。

基礎化学原料、化学繊維、1977年機械、1979年自動車部品、オートバイ、家電、フェムサの1981年の自動車部品への参入は、外資がマイノリティ出資する合併事業であった（星野 [1988b: 31, 1991: 112], Mercamétrica Ediciones [1989: 60, 290]）。これらの業種に共通するのは、技術的ならびに資金的に参入のハードルが高い業種であることである。1973年外資法の規制と、対外借入と次に述べる株式上場により潤沢となった資金力を足掛かりに、参入の高いハードルを越えたのだった。

活発な投資によりビジネスグループの売上高は1970年代後半に急増した。しかし石油ブームに支えられた対外債務への依存の増大は、ビジネスグループにそれまでにない新たな脆弱性をもたらす結果となった。ブームの動向に企業の資金繰りが大きく左右されるという脆弱性である。そのことを資料が入手できたアルファ、フェムサ、ビトロ、ビンボーについて確認したい。図2-2から図2-5に4ビジネスグループの売上高（1976年を100とする指数で表示）と自己資本比率の伸びをそれぞれ図示した。いずれのグループもアルファの1982年を除き、1975～1982年に売上高は急増した。とくに対外借入を積極的に行ったアルファとフェムサの伸びはめざましかった。しかし対照的なのは自己資本比率の動きである。上場により自己資本比率は上昇したが、それは、株式投資ブームにより株価が額面より高値で評価されたためであった。しかし対外借入の増大にともない自己資本比率は低下し、とくに為替レートが暴落した1982年には対外借入額が大きいアルファとフェムサの自己資本比率は10%前後にまで落ち込んだ。一方対外借入をほとんど行わなかったビンボーは自己資本比率70%台を維持した。このビジネスグループ間の対照的な財務状況は、次の段階、すなわちメキシコの経済グローバル化への包摂過程におけるビジネスグループの事業再編に決定的な影響を及ぼすことになる。この過程については次章において検討する。

図 2 - 2 アルファの売上高指数と自己資本比率

1976年 = 100



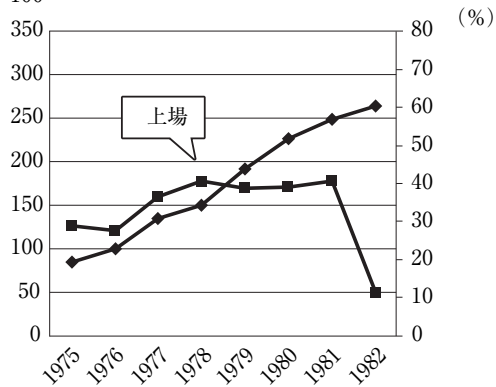
◆ 売上高指数 (左)      ■ 自己資本比率 (右)

(出所) 星野 [988a: 49, 1988b: 24] をもとに筆者作成。

(注) 売上高指数は1976年のベース値での各年の売上高を、1976年を100とする指数に換算したもの。

図 2 - 3 フェムサの売上高指数と自己資本比率

1976年 = 100

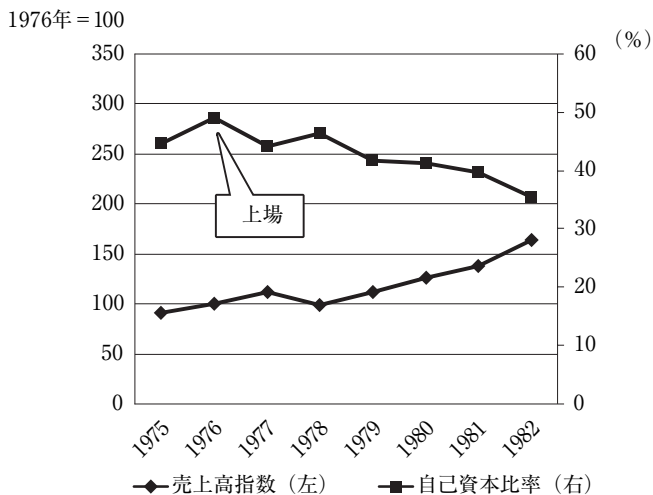


◆ 売上高指数 (左)      ■ 自己資本比率 (右)

(出所) 図 2 - 2 に同じ。

(注) 売上高指数は1976年のベース値での各年の売上高を、1976年を100とする指数に換算したもの。

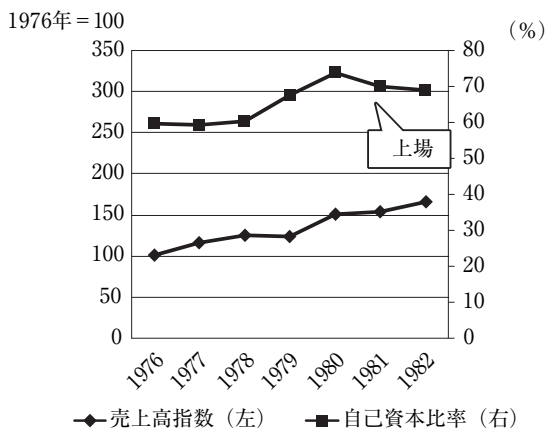
図2-4 ビトロの売上高指数と自己資本比率



(出所) 図2-2に同じ。

(注) 売上高指数は1976年のペソ値での各年の売上高を、1976年を100とする指数に換算したものの。

図2-5 ビンボーの売上高指数と自己資本比率



(出所) 図2-2に同じ。

(注) 売上高指数は1976年のペソ値での各年の売上高を、1976年を100とする指数に換算したものの。

### 第3節 基本型の成立——持株会社制度の導入——

基本型の組織構造は、いつ頃成立したのであろうか。成立の目安として2つの条件をあげることができる。ひとつが持株会社の設立、もうひとつが持株会社の証券市場への上場である。表2-3に20ビジネスグループの母企業とみなしうる企業とその活動業種と設立年、持株会社の設立年と上場年、そして持株会社の設立と上場の2つの条件がそろった年を基本型の成立年として示した。表は8ビジネスグループで1982年までに基本型が成立していたことを示している。そのうち7グループが1970年代後半に成立していた。

基本型の成立が1970年代後半に集中する理由として、持株会社の設立と証券市場への上場を促す政令が1973年に制定されたことがある。その政令とは1973年に施行された「産業振興企業に関する優遇措置を定めた大蔵省令」（以下、大蔵省令と略，“Decreto que concede estímulos a las sociedades y unidades económicas que fomentan el desarrollo industrial y turístico del país”）である。この大蔵省令は、以下に示した10条件のうち、少なくとも5つを満たした100%メキシコ資本の持株会社に対して、税制優遇措置を与えるというものであった。その条件とは、(1)外資系企業のメキシコ化、(2)雇用の創出、(3)製造業または観光業の企業の設立、(4)独自の技術開発、(5)輸出促進、(6)輸入代替、(7)国内の未開発地域への投資、(8)国産資源の利用、(9)製造業または観光業の既存企業の拡張、(10)株式の公開である（星野 [1988b: 46]）。税制優遇措置には2つのスキームがあり、どちらか一方を選択することとされた。ひとつは傘下企業（持株51%以下でも可）株式の証券市場を介した売却収益に対する所得税控除、もうひとつは傘下企業間（持株51%以上）の利益と損失の相殺を可能とする連結決算の承認である。

大蔵省令の制定は、後にビジネスグループのデスク（DESC Sociedad de Fomento Industrial）を結成するメキシコ市の企業家と、モンテレイ・グループの同族企業家からエチエベリア大統領への働きかけにより実現したもので、

表2-3 20グループの母企業の活動業種・設立年と持株会社の設立年・株式上場年

グループ名	母企業			持株会社		基本型の成立年
	名称	活動業種	設立年	設立年	上場年	
カルソ	Inbursora Bursátil	証券仲介業	1965	1980	1990	1990
セメックス	Cementos Monterrey	セメント製造	1920	n.a.	1976	1976
フェムサ	Cervecería Cuauhtémoc	ビール醸造	1890	1936	1978	1978
アルファ	Molinos Azteca	トルティージャ製造	1949	1971	1978	1978
グルーマ	Banco de Crédito Minero				1984	1984
バル	Mercantil	銀行	1934	(GNP) 1992 (PENIOLES) 1969 (GPH) 1990	1946	1992
グルーポ・メヒコ	Asarco Mexicana	非鉄金属鉱業	1965	1976	1961	1969
モデロ	Cervecería Modelo	ビール醸造	1925	1991	1964	1990
ビンボー	Panificación Bimbo	製パン	1944	1966	1978	1978
サリナス	Elektra Mexicana	家電製造・販売	1950	1988	1994	1994
ソリアーナ	La Soriana	小売業	1968	1986	1980	1980
コメシアル・メヒカーナ	Antonino González e Hijo	小売業	1944	1988	1991	1991
リベルブール	J. B. Ebrard y Cía. Sucesores	小売業	1922	1980	1965	1980
マベ	Mabe	家電製造	1946	n.a.	未上場	—
テレビサ	XEW-TV	テレビ放送	1951	1990	1991	1991
シグスックス	Conductores Monterrey	ケーブル製造	1956	1981	未上場	—
ララ	La Pasterizadora	生乳殺菌加工	1950	n.a.	未上場	—
コッペル	Almacenes Coppel	小売業	1965	n.a.	1988	1988
ビトロ	Vidriera Monterrey	ガラス製造	1909	1936	1976	1976
ビビル	n.a.	n.a.	n.a.	—	—	1991

(出所) 上場企業の有価証券報告書、グループのホームページ情報その他をもとに筆者作成。

(注) 「n.a.」は不明。「株式上場年」の項の「—」は2007年12月現在、未上場を指す。



1971年から1973年の策定過程には企業家自らが加わった。デスク・グループの企業家は第1のスキームを、モンテレイ・グループの企業家は第2のスキームを推し、最終的には大蔵省令に両者が盛り込まれた（DESC [1998: 70, 110]）。大蔵省令は1981年に失効するが、第2のスキームは、改正された所得税法に引き継がれた<sup>100</sup>。すなわち、改正所得税法に新たに持株会社の条項が付け加えられ、連結決算の規定が組み入れられた。

ビジネスグループが政府にこの法令の制定を働きかけた直接的動機は、税制優遇措置の適用、すなわち節税であった。しかし節税効果以上に、この法令は、次のような意味において、基本型の形成の制度的裏付けとなったという点で重要である。

第1に、連結決算が可能な持株会社制度が初めて導入されたことである。節税効果はビジネスグループを持株会社の設立へと誘導する働きをした。

第2に、ビジネスグループの同族企業家が自ら働きかけた法令のなかに、法令適用の際の選択肢のひとつとして株式の公開が盛り込まれたことである。その背景に、筆者は、ビジネスグループの成長が、内部資金への依存から外部資金調達へと移行せざるをえない段階に入ったことがあると考えている。すなわち、1960年代初頭まで、民間企業の投資資金は主に利潤の再投資でまかなわれていた。ブラザース＝ソリスは投資資金に占める利潤の再投資の比率を70～90%と推定している（Brothers and Solis [1966: 100-104]）。1970年代初頭に約140人の企業家に聞き取り調査を行ったデロッシは、成長の資金源を尋ねて、64%から内部留保、15%から株主の出資との回答を得ている（Derossi [1977: 144]）。コルデロ＝サンティンは1970年代初頭までのビジネスグループの資金調達源として、(1)最大手のグループについてはグループ内の銀行、さらに(2)グループ外の銀行に株式の一部を譲渡することによる融資ルートの確保、(3)融資ルートを確保できなかった場合は、商業、不動産売買、建設等の短期で高利潤を上げる活動による資金確保、(4)企業発展のある段階に達すると外資、まれに政府との提携、の4つをあげている（Cordero and Santín [1977: 20-21]）。ただし銀行からの融資は多額の長期資金の調達には不

向きであった。それは、1980年代まで政府の銀行に対する過度の規制が存在したためである。政府は銀行に高率の準備金義務を課し、その資金を公共投資や政府が定める重点投資先に誘導する政策をとっていた（星野 [2000: 185-188]）。そのため銀行の民間企業向け融資資金は量的に制限され、資金コストも高かった。銀行に代わる資金調達場としてビジネスグループが期待したのが、証券市場であったと考えられる。

一方、政府も同じ時期に民間企業の資金調達場として、証券市場育成策を打ち出していた。その主な内容は、(1)1975年における証券市場法の改正、それにもとづく従来からある3つの証券市場（メキシコ市、グアダラハラ、モンテレイ）のメキシコ証券取引所（Bolsa Mexicana de Valores）への統合、(2)銀行に対する株式投資の奨励、(3)上場企業に対する税制面をはじめとする優遇措置、(4)民間企業に対する証券市場を通じた外資系企業のメキシコ化の認可、等であった（Cardero and Quijano [1983: 233]）。証券市場が資金調達場として機能するためには、投資資金の流入が必要である。それには石油ブームを待たねばならなかった。石油ブームは、メキシコ証券取引所に空前の投資ブームをもたらした。前掲表2-3に示すように、1976年にセメックス、ビトロが、1978年にフェムサ、アルファ、グルーポ・メヒコが、そして1980年にビンボーが持株会社をメキシコ証券取引所に上場した。

第3に、持株会社の制度化は、経営組織面でも、M型構造の形成を容易にしたと考えられる。ビジネスグループは、成長にともない傘下企業の数が増大し、組織が複雑化したことから、効率的な経営のために経営組織面での対応が必要な段階に達していた。一部のビジネスグループではすでにM型構造の形成は進んでいた。ビンボーは1966年に、現在の頂点持株会社の前身にあたる企業を設立している。またデロッシは前述の報告書のなかに、企業家50人の証言集を収録しているが、そのうちの5人の証言のなかに階層的経営組織の形成をみることができる（Derossi [1977]）<sup>111</sup>。持株会社制度は、すでに形成が進みつつあったM型構造に制度的な枠組を提供したといえる。

基本型の形成は、ビジネスグループの支配株主による組織構造面での経営

的臨界点引き上げ（末廣 [2006]）の成果であるといえる。

## むすびにかえて

本章ではメキシコのビジネスグループの保護体制下における成長の軌跡を辿った。そこにおいて明らかになった成長の要因として、次のような点を指摘することができる。

まず成長の外的条件としては、第1に市場の失敗がある。すなわち、レフが指摘した、不足する財、あるいは不完全にしか市場取引されない財が存在する、リスクや不確実性が高い、市場規模が小さく供給独占や需要独占が発生しやすい、などの発展途上国に特徴的な市場環境がある。このような市場環境が、経済主体をして、準レントの獲得や取引費用の削減へと志向させ、内部化や多角化、垂直統合へと導いた。本章で述べた第1世代、第2世代の成長過程の特徴はレフの主張がよくあてはまる。

第2の外的条件として、政策と国家・企業関係がある。経済成長をめぐる政府と企業家の利害の一致、企業家の政府に対する影響力が、政策を介して、ビジネスグループの成長に有利な投資環境を生み出したという点があげられる。有利な投資環境とは、第1に先進工業国との競争からの保護が指摘できる。メキシコでは1890年のビジネスグループの形成期から1982年まで、関税、輸入ライセンス制、外資規制などによって、つねに国内市場は対外的な競争から保護されてきた。第2に、特定産業への参入に際しての政府の政策的後押しである。鉱業民族化政策、自動車産業育成法、1973年外資法にもとづく外資規制などの政策は、ビジネスグループにとっては参入障壁の高かった業種への、参入の足掛かりの役割を果たした。政策の後押しで参入した業種は、既存の活動業種とは異なる業種である場合が多かった。政府の政策的介入が、異業種であることにともなうリスクと不確実性を軽減する役割を果たしたといえる。

成長の内的条件として、経営資源と能力については次の点を指摘できる。第1にビジネスグループ創生期におけるコンタクト能力の重要性である。後発工業化の初期段階において企業家に求められる能力として、コンタクト能力の重要を説くのはコック＝ギジェンである。メキシコのビジネスグループの創業者には、欧米からの移民かその子孫、あるいはアメリカとの交流が盛んな北部国境都市モンテレイの住人の比率がきわめて高い。共通するのは国外とのコンタクトの機会に恵まれている点であり、彼らの指摘を裏付ける事実といえる。第2に、これもコック＝ギジェンの指摘に重なるが、工業化と企業成長の進んだ段階では、事業立上げの一般的な能力や、市場の失敗に対応する能力の重要性が増したという点である。メキシコのビジネスグループは成長期に、企業間競争や事業上の必要に迫られ、関連分野へ多角化する過程において、事業を立ち上げる能力、独自の生産技術を開発する能力、流通網の構築やブランド浸透の能力などを形成していった。これらの能力はビジネスグループが国内市場で競争する際に競争優位の源泉になった。ちなみに1982年以降、ビジネスグループがメキシコ国外へ事業を拡大する際にも、これらの能力は競争優位の源泉のひとつとなるが、この点については第5章で検討する。

第1章で、メキシコのビジネスグループの特徴として、第1に同族による所有経営支配、第2に事業特化から非関連多角化まで多様な事業活動の幅をあげた。本章の叙述から、これらの特徴が保護体制期に形成されたことが明らかとなる。

第2の点については次の点を付け加えることができる。すなわち、1890～1982年の期間においてビジネスグループが非関連多角化を選択しやすい状況が生じたのは、政府が特定産業への参入を後押しした時と石油ブームの時であった。ただし、同じ条件下にあってもビジネスグループが非関連多角化しないという選択をすることもありえた。選択の相違をもたらした要因としては、支配株主の事業方針やビジネスグループの活動する業種の産業特性などが考えられる。

メキシコのビジネスグループの組織構造の特徴である基本型も、保護体制期の末期に形成されたものであった。基本型の形成は持株会社制度化の端緒となった大蔵省令の施行を契機とする。大蔵省令はビジネスグループの同族企業家の働きかけで制定されたものであり、大蔵省令自体は節税をねらいとするものであった。しかし基本型に制度的裏付けを提供したという点において、大蔵省令は節税以上の意味をもつものであった。基本型は、同族による経営支配の維持、本社と事業部の職能の分離による経営の効率化、持株会社の上場による資金調達を可能にする組織構造である。このように組織構造を進化させたことで、ビジネスグループは経営的臨界点を引き上げることができた。基本型の制度的枠組は1970年代前半に整った。しかしその効用が広く認識され、ビジネスグループの組織構造が基本型への収斂の過程を開始するのは1970年代後半であった。その促進要因となったのは石油ブームであった。

〔注〕

- (1) セメックスの前身、セメントス・メヒカーノス社 (Cementos Mexicanos) は1931年にセメントス・モンテレイ社とセメントス・イダルゴ社 (Cementos Hidalgo) の合併により生まれたが、セメントス・イダルゴ社の設立の中心となったのは、アメリカ人企業家のJ・F・ブリッティンガム (J. F. Brittingham) であった。彼はディアス独裁期にメキシコに移住し、地場の企業家と協力して数々の大企業を設立し、近代産業のメキシコへの移植に貢献した人物として名高い。彼はモンテレイ・グループの創業者一族とともに、ビトロの母企業ビドゥリエラ・モンテレイ社の創設にも参加していた。ブリッティンガムの業績については Barragán and Cerutti [1993] が詳しい。
- (2) リベルプールの母企業は1922年にP・ブレモン (P. Bremond), M・ミシェル (M. Michel) という2人のフランスからの移民により設立された。フランスからの移民はバルセロネット (Barcelonnette) と呼ばれる小村出身者が多く、彼らもバルセロネット・グループに属した。彼らの事業は、19世紀にメキシコにきた同じグループの先人の事業を引き継いだものだった (Amezcu [1984: 215], Hamilton [1983: 296])。
- (3) カルソは創業者の父親がレバノンからの移民、ピンボーは創業者の両親がスペインからの移民、ソリアーナ、コメルシアル・メヒカーナ、マベは創業者がスペインからの移民である (Martínez Vial [2000: 53], Tirado [1985:

18], Expansión [2000: 54, 1999: 45], Bonaglia et al. [2007: 207])。

- (4) モンテレイの産業都市としての発展については, Vizcaya [1971], Cerutti [1983, 2000] が詳しい。
- (5) 出所はグループのホームページ, [www.mabe.cc](http://www.mabe.cc) 2009年9月24日アクセス。
- (6) 出所はグループのホームページ, [www.xignux.com](http://www.xignux.com) 2009年9月24日アクセス。
- (7) 出所はグループのホームページ, [www.xignux.com](http://www.xignux.com) 2009年9月18日アクセス。
- (8) HYL 法開発の経緯は Mendirichaga [1978] に詳しい。
- (9) 出所はグループのホームページ, [www.gruma.com](http://www.gruma.com) 2009年9月24日アクセス。
- (10) 所得税法の改正を時系列で追える資料が入手できなかったため, 所得税法に持株会社条項が挿入された年は確定できない。少なくとも1973年から1980年の間であろう。1980年に所得税法が改訂されており, その時に挿入された可能性が高い。
- (11) 従業員規模100人台の企業で上下2層の経営者の階層構造を2例, 同じく1000人前後で上中下3層の階層構造を3例確認できる。3層構造の1事例(従業員規模1800人)では, オーナー経営者の「メキシコでは本能的企業家の時代は終わり, 専門経営者 (porfesionista) の時代が始まっている」との発言も紹介されている (星野 [2006: 184])。

